

Datenbasierte Geschäftsmodelle als Ergänzung und Absicherung des Kerngeschäfts

Während das Thema „Digitalisierung“ weithin die Diskussion in der Wirtschaft, zugleich aber auch in Gesellschaft und Politik bestimmt, ist regelmäßig zu beobachten, daß der Begriff selbst leider in hohem Maße unscharf definiert Verwendung findet. Je nachdem, was unter dem „Begriff“ Digitalisierung verstanden wird, fallen dann auch die Veränderungen, denen das einzelne Unternehmen (und damit auch seine Mitarbeiter) unterliegt, aus. So ist beispielsweise die Digitalisierung der Rechnungsverarbeitung keineswegs vergleichbar mit der Entwicklung und Einführung von digitalen, voll-datenbasierten Geschäftsmodellen. Geht es im ersten Fall lediglich um eine rationellere Durchführung einer inhaltlich weitgehend unveränderten Funktion durch eine neue Technologie, für die darüber hinaus in der Regel Standardlösungen vorhanden sind, bedeutet letzteres eine grundlegende und strategisch weitreichende Veränderung des Unternehmens.

So wichtig die Digitalisierung der internen Abläufe oder (im fortgeschritteneren Falle) der Produkte auch ist, so verstellt sie oftmals den Blick auf die wahre Herausforderung der Digitalisierung, nämlich die Entwicklung und Implementierung datenbasierter Geschäftsmodelle. Diese sind es nämlich, die die künftige Ertragskraft eines Unternehmens maßgeblich bestimmen werden. Die Weichen hin zu diesen künftig nicht nur die Marktpräsenz und damit das Erscheinungsbild des Unternehmens sondern auch die gesamte Kosten- und Ertragsstruktur prägenden Veränderungen müssen in dem sich mit dramatischer Geschwindigkeit fortentwickelnden Wettbewerbsumfeld in jedem Falle rechtzeitig gestellt werden müssen.

Der Umstieg auf bzw. der Einstieg in datenbasierten Geschäftsmodelle ist für viele Unternehmen ein großer Schritt, stellen diese doch oftmals buchstäblich einen „weißen Fleck“ auf der Landkarte dar: weder gibt es damit Erfahrungen aus der Vergangenheit, noch klare Handlungsanweisungen zu deren individueller Entwicklung und Umsetzung. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen unter dem Druck, die Digitalisierung voranzutreiben und damit zugleich auch, einen Einstieg in datenbasierte Geschäftsmodelle und damit in diese Wirtschaftsform des digitalen Zeitalters zu finden: Wettbewerbs- und Ertragsdruck, Kundenanforderungen und last but not least die Notwendigkeit, nicht den Anschluss an das sich immer schneller verändernde Umfeld zu verpassen, zwingen zum Handeln.

Neben voll-datenbasierten Geschäftsmodellen, die durchaus als Endpunkt einer vollständigen digitalen Transformation gesehen werden können, stehen für viele Unternehmen zunächst leichter umsetzbare und das Unternehmen weniger nachhaltig verändernde datenbasierte Geschäftsmodelle im Vordergrund, die in erster Linie der Ergänzung und der Absicherung des bestehenden Kerngeschäftes dienen.

Datenbasierte Geschäftsmodelle: Die 4 Entwicklungsstufen

Datenbasierte Geschäftsmodelle können grundsätzlich nach ihrer Ausprägung unterschieden werden, also danach, welchen Anteil Daten an der Leistungserbringung und der Erlöserzielung haben. Eine

grobe Klassifizierung lässt sich in vier verschiedene Stufen vornehmen, die Datenanteile zwischen 20% und 100% aufweisen (vgl. Abb. 1).

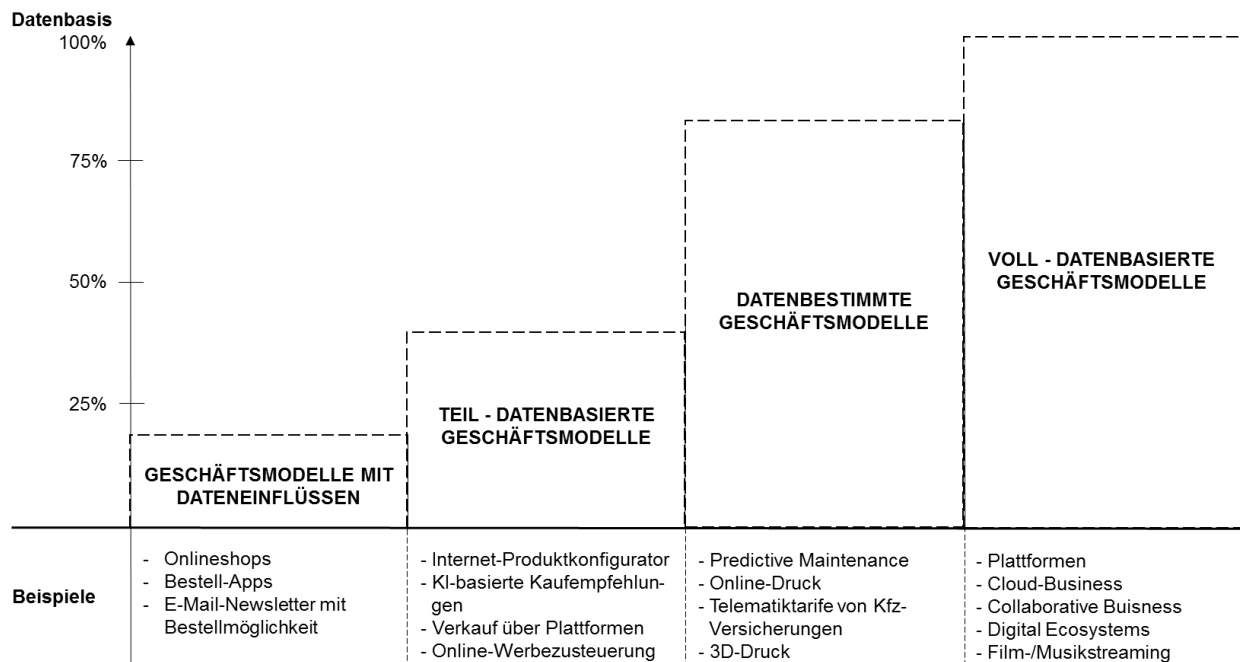


Abb. 1: Entwicklungsstufen datenbasierter Geschäftsmodelle

Die einfachste Form stellen Geschäftsmodelle mit Dateneinflüssen dar. Der Anteil, den Daten dabei an der Erlös- und Gewinnerzielung haben, liegt in diesen Fällen bei ungefähr 20%. Im engeren Sinne kann hier zwar noch nicht von wirklich datenbasierten Geschäftsmodellen gesprochen werden, der Vollständigkeit halber werden sie hier jedoch mit berücksichtigt. Zu den Geschäftsmodellen mit Dateneinflüssen zählen Onlineshops oder E-Mail-Newsletter mit Bestellmöglichkeit. Im Wesentlichen dient das Internet in diesen Fällen als weiterer Vertriebs- bzw. Marketingkanal; eine eigenständige Ertragslogik entsteht hierdurch i.d.R. noch nicht.

Eine schon deutlich breitere Datenbasis weisen mit schätzungsweise 40% die teil-datenbasierten Geschäftsmodelle auf. Hierzu gehören z.B. die Nutzung von Internet-Plattformen oder der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) zur Unterbreitung von individuellen Kaufempfehlungen. Bei teil-datenbasierten Geschäftsmodellen werden häufig sowohl das technologische Know-How als auch die umfangreichen Datensammlungen großer Internetkonzerne genutzt. Dies kann zwar kostengünstig und schnell umgesetzt werden, hat aber einen entscheidenden Nachteil: sowohl die Daten, auf denen das Geschäftsmodell basiert als auch die Daten, die durch dieses Geschäftsmodell generiert werden, verbleiben beim Dienstleister, stehen also nicht zum Aufbau eines eigenen, proprietären Datenpools zur Verfügung und können demnach auch nicht zur Entwicklung eigener voll-datenbasierter Geschäftsmodelle genutzt werden. Zu den teil-datenbasierten Geschäftsmodellen gehören aber auch online-Konfiguratoren oder ähnliche, der Individualisierung eines Produktes dienende, webbasierte Software. Im Mittelpunkt steht auch bei diesen Geschäftsmodellen noch der Vertrieb der klassischen Produkte, wenngleich der Kunde das für ihn passende Angebot online aus bestimmten, vorgegebenen Standardelementen zusammenstellen kann.

Mit einer Datenbasis von etwa 80% erreichen die datenbestimmten Geschäftsmodelle schon einen Bereich, in dem sowohl Leistungserbringung als auch Erlöserzielung überwiegend auf Daten basieren und damit beginnen, die Ertragsarchitektur des Unternehmens zu verändern. Zu den datenbestimmten Geschäftsmodellen gehören alle Angebote, die entweder durch Daten selbst ausgelöst werden oder bei denen Produkte hochindividuell auf Basis von digitalen Daten erstellt werden. Hierunter fallen z.B. die im Maschinen- und Anlagenbau mehr und mehr zur Anwendung kommende Predictive Maintenance aber auch Angebote, bei denen die Produktherstellung auf individuellen Daten beruht, die dem Anbieter über das Web vom Kunden bereitgestellt werden (wie z.B. beim Online-Druck).

Die voll-datenbasierten Geschäftsmodelle stellen de facto die „Königsklasse“ der Digitalisierung dar. Leistungserstellung und Erlöserzielung erfolgen nur noch durch Erhebung, Verarbeitung und Bereitstellung von Daten. Gleichzeitig spiegeln sie in vielen Bereichen den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft wieder. Zu den voll-datenbasierten Geschäftsmodellen gehören die Angebote des Collaborative Business (auch „sharing-economy“ genannt) oder Cloud-Lösungen, Streamingangebote für Musik oder Filme, Nachrichten, ebooks oder ähnliches.

Weitere voll-datenbasierte Geschäftsmodelle ergeben sich aus dem Aufbau von Plattformen und digitalen Ecosystems sowie aus der Monetarisierung von Daten über die Verwertung durch Dritte. Erfolgreiche voll-datenbasierte Geschäftsmodelle kombinieren in der Regel mehrere dieser Bestandteile und weisen in der Folge zahlreiche unterschiedliche Ertragsquellen durch die Verwertung von Daten auf.

Datenbasierte Geschäftsmodelle und traditionelles Geschäft

Gerade die „Frühphasen“ datenbasierter Geschäftsmodelle (insbesondere Geschäftsmodelle mit Dateneinflüssen und die teil-datenbasierten Geschäftsmodelle) dienen in erster Linie der Unterstützung des traditionellen Geschäfts. Gerade in historisch gewachsenen Unternehmen ist dies oftmals der einzige Weg, überhaupt den Einstieg in datenbasierte Geschäftsmodelle zu finden.

Dieser Strategie kommt entgegen, daß datenbasierte Geschäftsmodelle in vielfältiger Form geeignet sind, das traditionelle Geschäft nicht nur zu abzusichern, sondern auch zu ergänzen. Im Mittelpunkt stehen dabei vier Stoßrichtung: die Differenzierung vom Wettbewerb, die Bindung bestehender Kunden an das Unternehmen, die Gewinnung neuer Kunden und die Erzielung zusätzlicher Erlöse.

Die Differenzierung vom Wettbewerb wird vor allem über eine zukunftsfähige Positionierung der Produkte und Services erreicht, die weit über den bisherigen, „klassischen“ Produkt- und Leistungsumfang hinaus gehen. Hierzu zählen z.B. ein leichter webbasierter Zugang zum Angebot des Unternehmens, zu Ersatzteilen oder Verbrauchsgütern, zu Wartungsdaten und/oder –informationen oder zusätzliche, webbasierte Serviceleistungen. Substantielle Differenzierungsmerkmale ermöglichen die Positionierung eines Unternehmens als Premiumanbieter und damit die Durchsetzung höherer Preise, helfen die Abwanderung bestehender Kunden und ihrer Umsätze zu verhindern und sind durch ein erweitertes Leistungsspektrum zugleich auch wesentliche Argumente in der Gewinnung von Neukunden.

Eine weitere Stoßrichtung ist die Kundenbindung, die immer wieder unterschätzt wird: nach einer alten Faustregel kostet es 3 bis 5 mal mehr, einen Kunden zum ersten Mal vom Kauf eines Produktes zu überzeugen als einen bestehenden Kunden zum Wiederholungskauf zu bewegen. Datenbasierte Geschäftsmodelle können nicht nur die Kundenbindung und Wiederholungskäufe durch eine automatisierte, individuelle Kundenansprache deutlich erhöhen, sondern ermöglichen auch den aktiven Vertrieb ergänzender und/oder weiterführender Produkte. Ziel ist es dabei, die Kennzahl „Umsatz je Kunde“ deutlich zu steigern. Zufriedene Referenzkunden sind zudem in vielen Branchen ein wesentlicher Baustein im „Werkzeugkasten“ der Neukundengewinnung.

Der Wirkungskreislauf datenbasierter Geschäftsmodelle zur Ergänzung und Absicherung des Kerngeschäfts ist in Abb. 2 dargestellt.

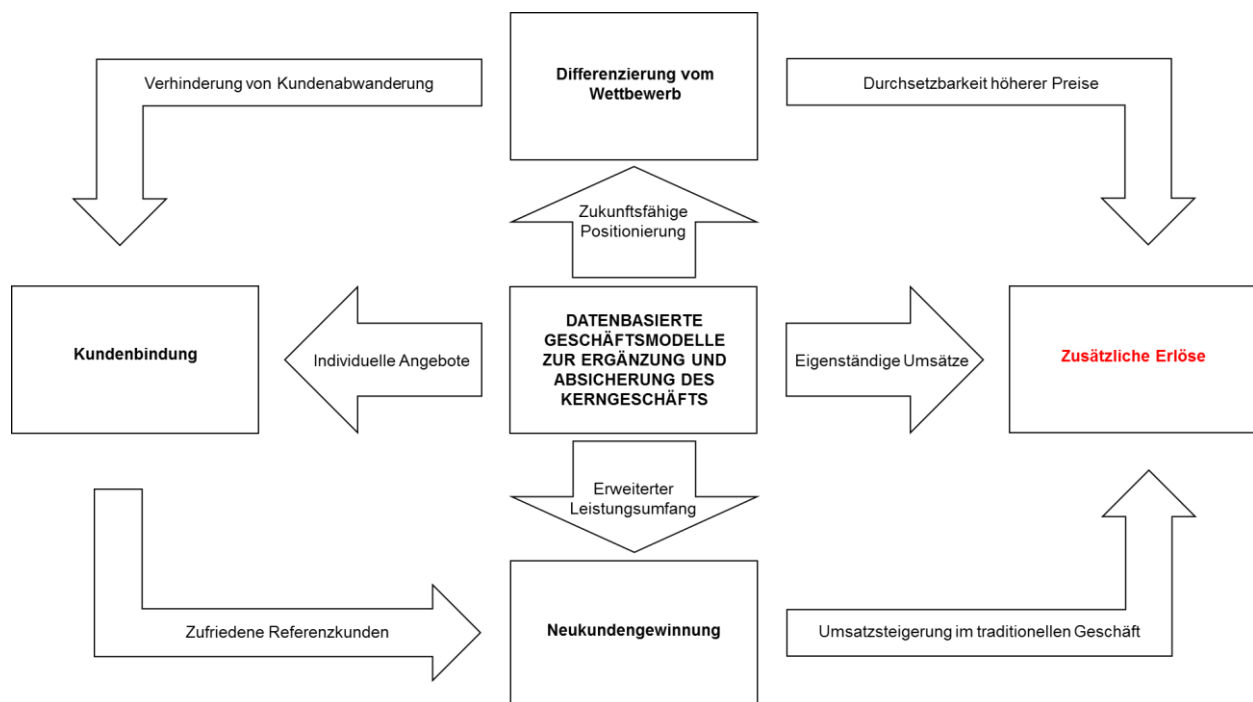


Abb. 2: Wirkungskreislauf datenbasierter Geschäftsmodelle zur Ergänzung und Absicherung des Kerngeschäfts

Wenngleich die datenbasierten Geschäftsmodelle der Frühphasen immer noch sehr stark am traditionellen Angebot ausgerichtet sind und noch nicht konsequent eigenständige Erträge erwirtschaften, ist gerade letzteres als Kernziel anzusehen. Grundsätzlich bieten datenbasierte Geschäftsmodelle selbst zahlreiche Ansatzpunkte zur Monetarisierung der erhobenen Daten bzw. der Ergebnisse ihrer Analyse und damit auch zur eigenständigen Erwirtschaftung von Umsätzen. Daher ist bei der Entwicklung entsprechender Angebote stets darauf zu achten, die Datenbasis und die Datenbankarchitektur so auszurichten, daß diese erweiterungsfähig und damit auch für die nächste Ebene datenbasierter Geschäftsmodelle nutzbar ist. Funktionierende, Ertrag bringende datenbasierte Geschäftsmodelle legen in der Regel den Grundstein für weitere Entwicklungen in diese Richtung.

Das Unternehmen neu erfinden – eine strategische Aufgabe

Die Entscheidung zum Einsatz datenbasierter Geschäftsmodelle ist von höchster strategischer Relevanz. Sie bedeutet in der Regel zugleich auch den Einstieg in einen Transformationsprozess, der das Unternehmen von Grund auf verändert und in dessen Verlauf sich das Unternehmen buchstäblich neu erfindet.

Typischerweise läuft dieser Transformationsprozess in vier Phasen ab (vgl. Abb. 3). In Phase 1 steht das Unternehmen unter Handlungsdruck. Kunden fragen nach neuen Services, Konnektivität und ähnlichen Angeboten, Wettbewerber kommen mit ersten webbasierten Lösungen auf den Markt. Der Handlungsdruck wird vom Unternehmen in erster Linie als Zwang empfunden, vor allem, da intern keine oder wenig Erfahrungen mit datenbasierten Geschäftsmodellen, sowohl betriebswirtschaftlich-strategisch, noch technologisch vorhanden sind. Da die Umsätze nach wie vor mit den traditionellen Produkten und Leistungen getätigt werden, steht die Absicherung dieser Umsätze zunächst auch bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen im Vordergrund. Die meisten Unternehmen befinden sich derzeit entweder in dieser Phase oder sind bereits zur Phase 2 übergegangen.

In Phase 2 sind bereits erste Schritte unternommen und zeigen Erfolge. Dies schafft Zutrauen in die datenbasierten Geschäftsmodelle, deren Weiterentwicklung nun aktiv vorangetrieben wird. Was ursprünglich als Zwang begann, weckt nun immer mehr Neugierde bei den Verantwortlichen, vor allem, weil nun auch erste Erträge aus datenbasierten Geschäftsmodellen zu verzeichnen sind und deren Ausbaupotential mehr und mehr erkannt wird. Probleme bereiten in dieser Phase vor allem die Beharrungstendenzen im traditionellen Geschäft. Hier werden die zunehmende Digitalisierung und die Datenbasierung neuer Geschäftsmodelle vor allem als Bedrohung empfunden. Neben der technologischen und wirtschaftlichen Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle stellt in dieser Phase die Verhinderung, zumindest aber die Abmilderung destruktiver Tendenzen in der Stammbesellschaft, ausgelöst durch die Angst vor veränderungsbedingten Bedrohungen, eine herausfordernde Aufgabe für die Unternehmensleitung dar.

Werden die Chancen datenbasierter Geschäftsmodelle aufgrund deren wachsender Ergebnisbeiträge in vollem Umfang erkannt, bedeutet dies den Übergang in Phase 3. Jetzt kommt es zu einem „Change of Mind“; Begeisterung für die neuen Geschäftsmodelle macht sich breit. In Phase 3 kippt die Ertragsarchitektur zugunsten der datenbasierten Geschäftsmodelle. Gleichzeitig erfordert deren Ausbau aber auch hohe Investitionen, die in Konkurrenz zum traditionellen Geschäft stehen, das in dieser Phase aber mehr und mehr an Bedeutung verliert.

In Phase 4 hat sich das Unternehmen tatsächlich neu erfunden. Die Erträge kommen jetzt nahezu ausschließlich aus den datenbasierten Geschäftsmodellen. Das traditionelle Geschäft ist häufig noch vorhanden und wird auch weiterhin als Datenlieferant für die neuen Geschäftsmodelle benötigt. Da aber der Zugang zu den ertragreichen Daten wichtiger ist, als Gewinne aus dem klassischen Geschäft zu erzielen, geht es hier vor allem um eine weitere Verbreitung der Produkte im Markt, wobei geringere Preise und damit auch Erträge durchaus in Kauf genommen werden. Die Bedeutung der Sparten hat sich umgekehrt: aus dem einst ertragbringenden traditionellen Geschäft ist ein

Datenlieferant geworden, die ursprünglich zur Geschäftsunterstützung und –absicherung gesehene datenbasierten Geschäftsmodelle haben sich zu den Ertragsperlen des Unternehmens entwickelt. Trotzdem sind in diesem Entwicklungsverlauf in der Regel noch beide Sparten hoch miteinander korreliert.

In Phase 4 sieht sich das Unternehmen aber zugleich auch neuen Herausforderungen gegenüber: Zum einen sind neue Geschäftsfelder zu identifizieren, in die mit den datenbasierten Geschäftsmodellen vorgedrungen werden kann. Gleichzeitig zieht der Erfolg unweigerlich Nachahmer an, die versuchen, sich mit gleichen oder ähnlichen Angeboten am Markt zu positionieren und gegen die sich das Unternehmen nun zur Wehr setzen muss.

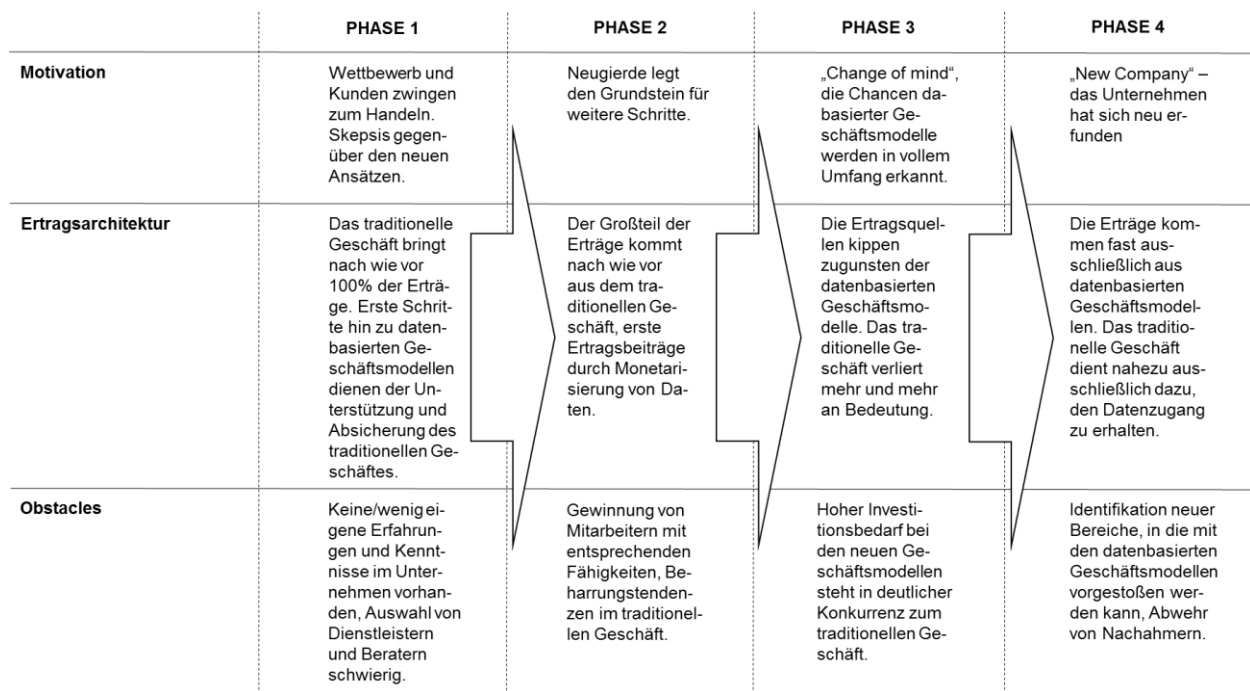


Abb. 3: Company Transition

Aufgabe einer weitblickenden Unternehmensführung ist es, diesen Prozess kontinuierlich voranzutreiben. Nur so können die jedem Unternehmen innewohnenden Beharrungstendenzen nachhaltig überwunden werden. In solchermaßen dynamischen Prozessen ist eine klare Zielvorgabe erforderlich; an die strategischen Fähigkeiten der Unternehmensführung werden in diesem Zusammenhang hohe Anforderungen gestellt.

Auch wenn sich der hier dargestellte, quasi „idealtypische“ Verlauf in der Regel kaum geradlinig vollziehen wird, sondern nahezu zwangsläufig von Brüchen und Rückschlägen begleitet ablaufen wird, kommt der strategischen Komponente eine herausragende Stellung zu. Nur so kann verhindert werden, daß es zu teuren (technologischen) Fehlentwicklungen kommt, indem von Anfang an Datenmodelle entwickelt und implementiert werden, die auch noch in der Endausbaustufe der voll-datenbasierten Geschäftsmodelle Bestand haben. Hinzu kommt, daß der Aufbau datenbasierter Geschäftsmodelle nur in den ersten beiden Phasen Projektcharakter hat, danach aber das Gesamtunternehmen

zwangsläufig in einen umfassenden Transformationsprozess einbezogen wird, was die strategische Bedeutung dieser Aufgabe unterstreicht.

Darüber hinaus ist dieser Ablauf stark dadurch geprägt, daß der Einsatz datenbasierter Geschäftsmodelle zu Beginn vor allem das Ziel verfolgte, das bestehende Produkt- und Leistungsangebot des Unternehmens abzusichern und zu unterstützen. Daneben sich aber noch andere strategische Ansätze möglich, z.B. solche, die das Ziel verfolgen, datenbasierte Geschäftsmodelle von Anfang an als eigenständige Ertragsbringer zu entwickeln und umzusetzen (vgl. hierzu das SMS-Whitepaper „Geschäftsmodelldiversifikation – Aufbau zukunftsweisender Ertragslogik“).

Fazit

Datenbasierte Geschäftsmodelle zur Ergänzung und Absicherung des Kerngeschäfts, wofür üblicherweise auf Geschäftsmodelle mit Dateneinflüssen und/oder teil-datenbasierte Geschäftsmodell zurückgegriffen wird, bilden sinnvollerweise nur den Einstieg in einen Transformationsprozess, an dessen Ende ein stark verändertes Unternehmen stehen wird. Wesentlich für die richtige Entwicklung ist, daß datenbasierte Geschäftsmodelle nicht dauerhaft als Vertriebsunterstützung für das traditionelle Produkt- und Leistungsangebot des Unternehmens gesehen werden, sondern rechtzeitig der Umstieg auf digitale Geschäftsmodelle mit eigenständigen, hochmargigen Erträgen erfolgt.

Aus diesem Grunde ist es in jedem Fall erforderlich, von Anfang an einen entsprechenden Strategieplan zu entwickeln, der einem klar vorgegebenen Ziel folgt. Nur so können das Datenmodell von Anfang an richtig entwickelt und später teure Kurskorrekturen vermieden werden. Frühphasige datenbasierte Geschäftsmodelle haben aus dieser Sicht betrachtet nur eine Art „Zwischenlandefunktion“, während auf der tatsächlichen Reise in die Welt datenbasierter Geschäftsmodelle deutlich größere Distanzen zur überwinden sind.

Haben Sie Fragen oder können wir Ihnen sonst weiterhelfen? Kontaktieren Sie uns!



Ansprechpartner: Michael Müller
Telefon: +49 (0) 172 69 12 858
E-Mail: m.mueller[at]sms-strategic.de

Anschrift: Scribastraße 26
D- 64354 Reinheim